

# STRATEGIJA POZICIONIRANJA PROIZVODA I USLUGA

---

Riedl, Emma

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:002680>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Marketing

Emma Riedl

## **STRATEGIJA POZICIONIRANJA PROIZVODA I USLUGA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Marketing

Emma Riedl

## **STRATEGIJA POZICIONIRANJA PROIZVODA I USLUGA**

Završni rad

**Kolegij: Politika proizvoda i usluga**

JMBAG: 0010226005

E-mail: eriedl@efos.hr

Mentor: doc. dr. sc. Ivan Kelić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Marketing

Emma Riedl

**PRODUCT AND SERVICE POSITIONING STRATEGY**

Final paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Emma Riedl

**JMBAG:** 0010226005

**OIB:** 63381153222

**e-mail za kontakt:** emma.riedl22@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Strategija pozicioniranja proizvoda i usluga

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** doc. dr. sc. Ivan Kelić

U Osijeku, 15. 07. 2021. godine

Potpis 

## **STRATEGIJA POZICIONIRANJA PROIZVODA I USLUGA**

### **SAŽETAK**

Strategija pozicioniranja važan je sastavni dio svakog marketing plana kao i poslovnog plana. Ono predstavlja polazište za svako kvalitetno odlučivanje jer se upravo pozicioniranjem određeni proizvodi i usluge na specifičan način približavaju potrošačima. Kako bi se ostvario još veći uspjeh tržišnog pozicioniranja, koriste se različite strategije razlikovanja, odnosno diferencijacija. Ovim radom i implementacijom teorijskog dijela kroz stvarni primjer pozicioniranja nastoji se pobliže opisati i razumjeti važnost planiranja, odabira i provedbe strategije pozicioniranja proizvoda kao i usluga.

**Ključne riječi:** strategija marketinga, tržišno pozicioniranje, strategija razlikovanja

## **PRODUCT AND SERVICE POSITIONING STRATEGY**

### **ABSTRACT**

Positioning strategy is an important part of any marketing plan as well as business plan. It is the starting point for any quality decision-making because it is precisely by positioning that certain products and services are brought closer to consumers in a specific way. In order to achieve even greater success in market positioning, different strategies of differentiation are used. Through this work and the implementation of the theoretical part through a real example of positioning seeks to describe and understand in more detail the importance of planning, selecting and implementing a strategy for positioning products and services.

**Keywords:** marketing strategy, market positioning, differentiation strategy

### **SADRŽAJ**

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Strategije marketinga i tržišno pozicioniranje.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Svrha strategije marketinga.....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Analiza i izbor strategije marketinga.....	5
2.1.2. Primjena i vrednovanje strategije marketinga .....	7
<b>2.2. Tržišno pozicioniranje.....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Razvoj i komuniciranje strategije pozicioniranja .....	10
2.2.2. Zahtjevi strategije pozicioniranja .....	12
2.2.3. Strategije pozicioniranja proizvoda i usluga .....	14
<b>3. Strategija razlikovanja (diferencijacije) .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Sredstva razlikovanja (točke različitosti) .....</b>	<b>17</b>
3.1.1. Diferencijacija proizvoda.....	17
3.1.2. Diferencijacija usluga .....	18
3.1.3. Diferencijacija osoblja.....	18
3.1.4. Diferencijacija imidža.....	18
<b>4. Strategija pozicioniranja poduzeća „Mlinar“ .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. Općenito o poduzeću „Mlinar“ .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2. Ciljevi i strategije Mlinarove kampanje „Pita za dvije“ .....</b>	<b>25</b>
4.2.1. Rezultati kampanje .....	27
4.2.2. Potencijali i prilike za buduće kampanje.....	29
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>30</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>31</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>34</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>35</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>36</b>

## 1. Uvod

Nimalo nije iznenađujuća činjenica koja govori da se u današnje vrijeme sve više poduzeća bori za što bolju poziciju na tržištu. S obzirom na izazovnu konkurenciju, sve složenije zahtjeve i potrebe potrošača te količinu novog sadržaja koja nikada ne presušuje te je svakim danom sve veća, poduzeća su primorana neprestano ulagati svoje napore i resurse u kreiranje kreativnog i zanimljivog sadržaja.

U ovome radu cilj je detaljno opisati važnost kreiranja i provedbe strategije marketinga kao i tržišnog pozicioniranja. Kroz rad protumačit će se svi koraci strategije pozicioniranja te također, važnost pozicioniranja proizvoda i usluga na inovativan način u svijest potrošača. Inovativan način pozicioniranja poduzeća na tržištu za sobom ostavlja niz pitanja koja se jedino mogu objasniti strategijom razlikovanja, odnosno strategijom diferencijacije. S obzirom na to da diferencijacija pomaže proizvodima i uslugama osigurati tržišnu leadersku poziciju, točnije pridobivanje naklonosti većine potrošača, pobliže će se opisati načini kojima

Veliki utjecaj na strategiju pozicioniranja također imaju i određeni zahtjevi pozicioniranja proizvoda i usluga, zbog toga su u ovome radu oni detaljnije pojašnjeni jer utječu na daljnji razvoj i komunikaciju strategije, no i zbog mogućnosti pojave određenih pogrešaka pozicioniranja.

Budući da je znatno jednostavnije teorijski dio u punom smislu razumjeti kroz praktični primjer, u ovom radu se ispituje uspješnost izabrane kampanje od strane poslovnog subjekta koji je strategiju pozicioniranja proveo na nešto drugačiji način. Od velike je vjerojatnosti da će opisana kampanja kao i njezini konačni rezultati biti motivirajući poduzećima jednako kao i pojedincima te potaknuti ih na razmišljanje izvan okvira.



## 2. Strategije marketinga i tržišno pozicioniranje

Kako bi se mogli jasno shvatiti pojmovi strategije marketinga i tržišnog pozicioniranja, važno je naglasiti da ti pojmovi moraju biti prvobitno uvršteni u kvalitetno osmišljen i razrađen marketinški plan. Jedan marketinški plan treba sadržavati cjelokupni pregled marketinških, ali i posebno oglašivačkih ciljeva kao i opis trenutne marketinške pozicije, odnosno tržišne pozicije. Prema Vukoviću (2018), tržišno pozicioniranje se primjenjuje u sklopu marketing strategije te je zbog toga neophodno provesti specifične metode prije nego što je moguće donijeti konačnu odluku o načinu pozicioniranja na tržištu. O poteškoćama koje dolaze u sklopu tržišnog pozicioniranja najprije je potrebno obavijestiti sve razine poduzeće zatim i svi ostala poduzeća i različite subjekte na tržištu poput raznih organizacija, političkih stranaka, države i drugih. Nadalje, marketinški plan treba sadržavati raspored vremenskog razdoblja u kojem je potrebno izvršiti prethodno zadane zadatke marketing strategije i ključne pokazatelje uspješnosti (kratica KPI), tj. različite mjere uspješnosti. Uz sve navedeno, s obzirom na tržišno pozicioniranje, marketing plan mora sadržavati i opis ciljnog tržišta kao i uvid u potrebe ciljnih potrošača (McGuire, 2020). Brzina promjena u svim okvirima poslovanja zajedno s neprestanim otkrivanjem novih tehnologija zahtijeva od poduzeća kontinuirano stvaranje novih upravljačkih sustava. Kako od inovativnih marketing planova tako i do usavršenih strategija marketinga. Spomenuta brzina promjena može biti prednost za poslovanje poduzeća, a u isto vrijeme može sa sobom nositi povećani rizik i nesigurnost. Nesigurnost se može očitovati u sposobnosti prilagodbe koja u konačnici može rezultirati neuspjehom. Stoga, vrlo je važno smisljeno prilagoditi strateško ponašanje uz prilagođene elemente strategije marketinga te što je moguće više iskoristiti prilike koje nude nove promjene kao i nova tržišta s novim potrošačima. Nadalje, kreirajući marketing plan dolazi do većeg osvještavanja o važnosti koraka koji vode do učinkovitije marketing strategije, a ujedno kvalitetno definiran marketing plan vodi ka fokusiranju na marketinške ciljeve koje treba postaviti na sljedeću, poboljšanu razinu (Kotler, Caslione, 2009). S druge strane, marketinška strategija predstavlja taktiku kojom će poduzeće ostvariti željenu viziju i misiju, također obuhvaća razne kampanje, raznoliki sadržaj, društvene kanale i marketinški softver koje koristiti za što učinkovitije provođenje zadane vizije i misije te kontroliranje njenog napretka (Hubspot, 2021).

## 2.1. Svrha strategije marketinga

Kako bi se bolje razumio pojam strategije marketinga, prije svega je potrebno definirati samo značenje riječi kao i odakle je njezino originalno porijeklo. Prema mišljenju autora „pojam strategija potječe iz grčke vojne terminologije (grč. *stratos*, što znači vojska + *ago*, što znači vodim), a znači ratnu vještinu, znanost o vođenju rata; znanost koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalno ratne element pripravljenja i vođenja rata; odgovarajuća praktična djelatnost vrhovne komande“ (Renko, 2005:10). Chandler (1962), kako navodi Stipanović (2006:23) u svome radu, objašnjava da koncept strategije zapravo predstavlja postupak u kojemu se moraju utvrditi održivi ciljevi poduzeća pomoću upotrebe različitih poslovnih aktivnosti, definirati kapaciteti i resursi te odrediti odgovarajuća koncepcija za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Jednostavnije rečeno, strategija je jednim dijelom akcijski plan koji je dizajniran za postizanje određenih, ranije definiranih ciljeva poduzeća. U različitim se poduzećima, već logično, postavljaju i različiti ciljevi, ciljevi koji mogu biti pretvoreni u određene količine prodanih proizvoda ili pruženih usluga, tržišni udio, stopu rasta prihoda, postotak dobiti, povrat na investicije (ROI) te razni drugi. Nikako se ne smije podcijeniti važnost definiranja ciljeva jer su upravo oni ti koji daju svrhu i smisao strategije. Kako bi strategija bila što uspješnija, potrebno ju je podjednako rasporediti na odgovarajućim razinama poduzeća. Zaključno s tim, strategije mogu biti raspoređene na korporativnoj razini, odjelnoj razini i razini poslovnih jedinica. Također, potrebno je staviti naglasak na činjenicu da kada se jedna strategija prvobitno odabere, odnosno postavi – vrlo ju je teško u budućnosti izmijeniti (Corey, 2003).

Nadalje, potrebno je definirati i sam pojam marketinga koji se u određenim slučajevima čini kao prava zagonetka. Ponekad se čini jednostavan i izravan, no u isto vrijeme složen i zahtijevan. S obzirom da postoji veći broj definicija marketinga koje se najčešće razlikuju po svome opsegu, postavljena je definicija koja obuhvaća sve najvažnije činjenice. Zaključno s tim, precizna definicija marketinga prema vodećem autoru u području marketinga, P. Kotleru (1994) označava da je marketing „skup tehnika kojima je cilj da određeni proizvod prilagode njegovom tržištu, da s njim upoznaju potrošača, istaknu razlike u odnosu na konkurenciju te da s minimumom sredstava optimiziraju profit od prodaje“. Razvijanje marketing sa sobom veže osnovne marketing funkcije koje su neizostavni dio njegovog djelovanja, one su poznatije pod nazivom 4P, tj. proširene 7P marketinške funkcije. Učinkovita kombinacija tih marketinških funkcija; proizvoda, cijene, promocije i distribucije postiže se marketinški miks koji dovodi do postizanja marketinških ciljeva.

Svaki pojedini element mora biti usklađen s preostalim elementima i njihovim karakteristikama kako bi se maksimalno zadovoljile potrebe i zahtjevi potrošača. Nove tehnologije, umjetna inteligencija i *big data* uz dugoročne trendove kao što su tehnološki, socioekonomski i geopolitički imaju značajan učinak na daljnji razvoj marketinga. Trendovi rezultiraju poboljšanju odnosa poduzeća s kupcima uz neprestano širenje uslužne ekonomije (Appel i dr., 2020). Također, važno je spomenuti činjenicu kako je na vrhuncu i personalizirani marketing, točnije individualni pristup uz individualnu fleksibilnu ponudu za svakog pojedinog kupca radi zadovoljenja potreba i postizanja više kvalitete i veće lojalnosti.

Već nekoliko puta spomenuti pojam strategije marketinga može se objasniti i riječima Hollensena (2003:3) koji navodi da je ono „fundamentalan okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištem, konkurentima i ostalim faktorima okružja“. Strategija marketinga, kao jedan od modernijih sustava, nije samo upravljački proces već ono predstavlja i poveznicu između organizacijskih ciljeva poduzeća, njegovih izvora, tehničkih vještina zaposlenika kao i varijabilnih tržišnih prilika. Dobro isplanirana i kreirana marketing strategija treba sadržavati specifična svojstva poput glavne svrhe poslovanja poduzeća s ciljevima tog poslovanja. Također, strategija marketinga treba definirati koji su resursi potrebni poduzeću za daljnje poslovanje kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Potrebno je analizirati konkurente na svim potencijalnim tržištima radi uvida u njihove prednosti, a posebice nedostatke te tako usporediti snagu poduzeća s konkurentskim. Drugim riječima, potrebno je provesti SWOT analizu vlastitog poduzeća kako bi ona mogla biti usporediva sa SWOT analizom konkurentskog poduzeća. Integriranjem pojma marketing s pojmom strategija naglašava se osnovna bit strategije koja bi trebala biti marketinški usmjerena, točnije vođena tržištem i potrošačima koji čine to tržište u kojemu određeno poduzeće djeluje. Strateško planiranje predstavlja razmišljanje o budućim akcijama poduzeća kako bi njihova koordinacija bila što efikasnija. Također, poduzeća svoj fokus stavljaju na predvidljivu budućnost koju će osigurati racionalnom, sigurnom i kontroliranom strategijom planiranja. Uz sve navedeno, na kraju je potrebno spomenuti i strukturu strateškog marketinškog plana i nabrojati njegove osnovne faze. Prva faza strateškog marketinškog plana je utvrđivanje vizije i misije kojoj dalje slijedi definiranje dugoročnih ciljeva poslovanja koji će biti uspješno ustanovljeni pomoću strateške analize unutarnjih i vanjskih čimbenika. Sljedeća faza podrazumijeva određivanje SWOT analize, zatim izbor strategije marketinga te na kraju njezino uvođenje i vrednovanje (Renko, 2005).

### 2.1.1. Analiza i izbor strategije marketinga

Za kontinuirano razvijanje strategije marketinga bez problematike i ograničenja, potrebno je prvobitno kreirati informacijsku bazu koja će biti temelj te istovremeno vodič za ispunjavanje postavljenih ciljeva poduzeća. Baza se kreira pomoću podataka prikupljenih analiziranjem vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu ili imaju potencijalni učinak na poslovanje kao i na način postizanja ciljeva. Drugim riječima, potrebno je provesti analizu trenutne situacije u kojoj je potrebno detektirati prednosti, tj. snage i nedostatke, odnosno slabosti poduzeća, novog proizvoda ili inovativne usluge te ustanoviti razlog njihove kupovine, odnosno korištenja. Takva analiza se naziva strateška analiza unutarnjih faktora te se provodi s ciljem što boljeg razumijevanja funkcioniranja poduzeća na svim njegovim razinama – na cjelokupnoj, korporativnoj razini kao i na zasebnim i strateškim, poslovnim razinama. Svrha analize unutarnjih čimbenika je konačan izbor prikladne strategije marketinga (Renko, 2009). Prilikom analize unutarnjih čimbenika poduzeća posebno se promatraju financijske i nefinancijske karakteristike poslovanja određenog poduzeća. Najčešće mjere koje se podrazumijevaju pod financijskim karakteristikama su, između ostalih pokazatelja, prodaja zajedno s tržišnim udjelom te profitabilnost. Dok prema Renko (2009) oni koji istražuju nefinancijske karakteristike poslovanja moraju uključiti sljedeće analize, kako bi analiza strategije marketinga, u konačnici, bila uspješnija:

1. Analiza ciljeva i strategije poduzeća
2. Analiza raspoloživih resursa
3. Analiza organizacijske strukture
4. Analiza zadovoljstva i lojalnosti potrošača
5. Analiza kvalitete i usluga te razvoj novih proizvoda

Modeli analize portfelja također pripadaju analizi unutarnjih čimbenika poslovanja čiji je cilj analizirati poslovni portfelj poduzeća pomoću dva najpoznatija pristupa analizi portfelja. Prvi model naziva se model *Boston Consulting Group* (BCG) te se koristi za identificiranje strateškog položaja poduzeća uz usporedno istraživanje njegovih mogućnosti razvoja. Koncept BCG metode zasniva se na planiranju proizvodnog portfelja ili portfelja usluga s obzirom na to da je potrebno održati uravnotežen odnos između proizvoda ili usluga koji su okarakterizirani visokom konkurentnošću i profitabilnošću u dužem vremenskom razdoblju. Naime, BCG model osigurava određivanje proizvoda ili usluga koje treba povući iz zaliha kako bi u budućnosti mogli donijeti

što veći profit (Ryńca, 2016). Dok s druge strane, model McKinsey & Co. predstavlja konceptualni okvir koji pomaže pri pronalaženju uzoraka slabosti poduzeća, ali i u kreiranju programa za poboljšanje poslovanja i otklanjanja poteškoća. Model pruža odgovor na opće upravljačke probleme povezane sa strateškim i organizacijskim čimbenicima (Channon, Caldart, 2015). Nakon određivanja vizije, tj. odgovarajućeg budućeg položaja na tržištu, misije poduzeća i njegove dugoročne zadaće zatim specifičnih ciljeva koje poduzeće treba postići, na red dolazi iduća faza strategije marketinga, a to je SWOT analiza. Provođenjem SWOT analize poduzeća identificiraju se ključne prijetnje i mogućnosti u okruženju u kojem se to poduzeće nalazi. Dok se vanjska SWOT analiza više fokusira na prilike i prijetnje okoline poduzeća, unutarnja SWOT analiza pogoduje poduzeću da prepozna svoje organizacijske snage i slabosti. SWOT analiza ujedno omogućuje poduzeću shvatiti koji će točno resursi i prilike biti njegov potencijalni izvori konkurentske prednosti na tržištu, ali i na prijetnje, ograničenja koje će biti barijere za danji napredak. Zaključno s tim, na temelju SWOT analize poduzeće može odabrati odgovarajuću strategiju marketinga te time postati konkurentan na tržištu (Gürel, Tat, 2017). Uz unutarnju analizu čimbenika poslovanja, potrebno se osvrnuti na i vanjsku analizu koja uključuje razne druge pojedinačne analize. Analiza potrošača i njegovog ponašanja ima svrhu uvida u potrošačeve želje i potrebe, no i u razne čimbenike koje utječu na njegovo ponašanje poput psiholoških, osobnih, društvenih, kulturnih i raznih drugih elemenata. Nakon utvrđivanja potrošačkih čimbenika, slijedi analiza konkurencije koja proučava reakcije konkurenata, tumači buduća djelovanja i pretpostavlja njihove glavne ciljeve. Takva analiza obuhvaća i posebnu analizu postojećih i budućih strategija konkurenata, analizu snage i slabosti konkurenata te financijskih pokazatelja (Renko, 2005). Nadalje, potrebno je provesti i posebnu analizu međunarodnog tržišta zbog različitih utjecaja, poput kulturnog, socijalnog, pravno-političkog te ekonomskog okružja. Uz navedeno, također se ubraja i ekonomska analiza zajedno s analizom rizika koja sa sobom veže i analizu vanjskog okružja (Corey, 1992). U stratešku analizu vanjske marketinške situacije također možemo uvrstiti i PEST analiza koja u svome nazivu sadrži skraćenicu koja sažima početna slova čimbenika, izvedenih iz engleskog jezika:

*Politički čimbenici (P):* obuhvaćaju različite elemente i načine državnih uplitanja u poslovanje poduzeća kao i u razne aktivnosti lobiranja u ekonomiji.

*Ekonomski čimbenici (E):* najvećim dijelom uključuju makroekonomske uvjete vanjskog okružja, a uz to se uzimaju u obzir i sezonske varijabilnosti.

*Društveni čimbenici (S):* objedinjuju socijalne, kulturne i demografske čimbenike vanjskog okružja.

*Tehnološki čimbenici (T):* uključuju djelatnosti povezane s inovativnom tehnologijom, tehnološkom infrastrukturom i tehnološkim promjenama koje utječu na vanjsko okružje (Ho, 2014).

Nakon provođenja svih nužnih analiza s ciljem postizanja vrhunske performanse na tržištu, poduzeće treba izvršiti odabir optimalne strategije marketinga za njegovo poslovanje. Strategija marketinga treba sadržavati dvije ključne stavke; atraktivan položaj na određenom tržištu i neophodne resurse koje je teško imitirati od strane konkurencije (Zahay, Griffin, 2010).

### 2.1.2. Primjena i vrednovanje strategije marketinga

Nakon izbora željene strategije marketinga, a prije primjene iste važno je staviti naglasak na mogućnost pojavljivanja problematike u primjeni ili čak dolaska do neuspjeha same strategije. Shodno tome, potrebno je odabrati strategiju koju će poduzeće u konačnici moći uspješno primijeniti. No, sposobnost implementacije strategije marketinga ovisi o nekoliko varijabli, a one su sljedeće: organizacijska struktura poduzeća, organizacijski sustavi poduzeća, zaposlenici poduzeća, kultura poduzeća te naposljetku interni marketing poduzeća (Renko, 2005). Počevši s organizacijskom strukturom, važno je da raspodjela poslova unutar poduzeća zajedno s alokacijom karakterističnih zadataka pojedinaca unutar tog istog poduzeća čini polaznu osnovu uspjeha strategije marketinga. Robbins (2003), kako je navedeno u radu Omazića i dr. (2012), ističe da ovisno o značajkama poslovanja poduzeća, organizacijska struktura može sadržavati različite oblike - visoko strukturirane i standardizirane birokratske strukture do fleksibilnih, lako prilagodljivih organizacija bez jasno određenih pravila i načela. S druge strane, Renko (2005) tvrdi da se organizacijski sustavi poduzeća dijele na one najrelevantnije, na računovodstveni sustav i sustav budžetiranja, informacijski sustav te posljednji, nikako manje bitan, sustav planiranja. Treći aspekt osnovnih komponenti poduzeća su njegovi zaposlenici. Djelatnici su presudni dio poduzeća te predstavljaju intelektualni kapital koji uključuje znanje, umijeće, sposobnost i vještine zaposlenih te ono služi za ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu (Jambreč, Penić, 2008). Nadalje, kultura poduzeća sadrži pregršt funkcija u samom poduzeću te je moguće lako klasificirati onu kulturu koja je jednako kreativna i dragocjena za poduzeće u kontekstu doprinosa njegovom rastu i razvoju (Rudelj, 2012). Dok Renko (2005:395) definira kulturu poduzeća kao „Okvir

vrijednosti i vjerovanja koja pomažu pojedincima da razumiju funkcioniranje poduzeća i norme ponašanja u tom poduzeću.“ Na posljetku, interni marketing je također jedan od osnovnih komponenti poduzeća te je ključno da bude prepoznat od strane zaposlenih u poduzeću kao vrlo važna kompetitivna prednost. Potrebno je obaviti identifikaciju u kojoj će se izmjeriti refleksija učinkovitog internog marketinga na eksterni marketing koji u jednakoj mjeri kao i interni mora biti uspješan, kontroliran i primjenjivan (Dikonić, 2019). Nadalje, prema Došenu i Prebežcu (2000), interni marketing jamči zaposlenicima na svim razinama poduzeća razumijevanje poante poslovanja poduzeća kao i osiguranje motivacije i vještina potrebnih za maksimalno zadovoljenje potreba potrošača.

Kao posljednji korak cjelokupnog procesa strategije marketinga, slijedi vrednovanje. Ono uključuje procjenu posljedica strategija marketinga ili pak prezentiranje konačnih rezultata shodnih cjelokupnoj izvedbi zadataka i poslova koji su prethodno postavljeni kao način ostvarivanja ciljeva strategija (Smith, 1994). Prema Renko (2005), u planu vrednovanja nužno je promatrati razne kriterije, no ipak se u fokus postavljaju sljedeća tri pitanja na koja je potrebno osigurati što uspješniji odgovor:

1. Odgovara li strategija u smislu jačanja postojeće pozicije poduzeća?
2. Može li strategija biti uspješno implementirana?
3. Jesu li razine rizika prihvatljive?

Renko (2005:401) u svome radu također navodi kako je uz prethodna pitanja potrebno paralelno provesti i petofazni test koji korak vrednovanja strategije vodi na novu razinu. Ciljevi simboliziraju prvu fazu te se u njoj ponovno preispituje njihova mjerljivost, fleksibilnosti i efikasnost. Zatim slijedi dugoročni pogled koji započinje analizom trenutne situacije u kojoj se nalazi strategija te pogled u budućnost u kontekstu napredovanja ranije spomenutih ciljeva strategije. Alociranje resursa predstavlja treću fazu u testu te ono podrazumijeva identificiranje iskorištenih inputa te potrebnih resursa za kontinuirano obavljanje poslovanja i ispunjavanja zadanih zadataka. Nakon alociranja slijedi detektiranje konkurentske prednosti, ispitivanja od kolike su važnosti te u kojoj se mjeri odražavaju na poslovanje. Jednostavnost kao posljednja faza u testu ispituje koliko je primijenjena strategija razumljiva, sistematična i realna (Renko, 2005).

## 2.2. Tržišno pozicioniranje

Identitet marke proizvoda osnovni je element prepoznavanja uspješnosti tržišnog položaja marke proizvoda (Lijović, 2012). Drugim riječima, tržišno pozicioniranje predstavlja ključni dio strategije marketinga u sadašnje, novo tehnološko doba u kojemu prevladava konkurentsko natjecanje i značajna tržišna zasićenost (Kukuljević, 2019). Kako navodi portal Corporate Finance Institute (2021), tržišno pozicioniranje predstavlja sposobnost utjecaja poduzeća na percepciju potrošača o njegovoj marki proizvoda ili pak usluzi u odnosu na konkurente. Primarni zadatak pozicioniranja na tržištu je razviti imidž, odnosno ranije spomenuti identitet marke, proizvoda ili usluga, no na jedinstveni način tako da ga potrošači percipiraju na specifičan način. Pozicioniranje proizvoda i usluga u potrošačevu svijest može se ojačati pomoću najčešće upotrebljavane 4P strategije, točnije uz bolje definiranje proizvoda, odnosno usluga, nadalje cjenovne politike, distribucijskih kanala te promocijske politike. Što je strategija pozicioniranja detaljnija u postavljanju i provedbi 4P-a, to će ona biti efikasnija i uspješnija (Bilardi, 2020). Od velike je važnosti staviti naglasak na činjenicu da u fokusu pozicioniranja nije sam proizvod ili usluga već način na koji će taj proizvod ili usluga zauzeti što bolje rangirano mjesto u svijesti potrošača. Cilj pozicioniranja na tržištu je izdvojiti se od ostalih poduzeća i tako ostvariti jedinstvenu vrijednost. Kotler i dr. (2014) došli su do zaključka da niti jedno poduzeće neće biti uspješno ukoliko njihovi proizvodi ili usluge podsjećaju na konkurentske, već viđene proizvode ili usluge. Kako bi se što uspješnije plasirali, proizvod i usluga se moraju isticati, biti superiorniji s brzom i učinkovitom promocijom. S obzirom na zasićenost tržišta, sve zahtjevnije potrošače i nemilosrdnu konkurenciju potrebno je detaljno istražiti tržište, identificirati potrebe potrošača te snage i slabosti konkurencije kako bi poduzeće moglo pratiti, mijenjati i prilagođavati svoj proizvodni program, odnosno asortiman usluga. Ries i Trout (2001) napominju da postoje više mogućnosti pozicioniranja, točnije tri. Prvo pozicioniranje odnosi se na osnaživanje trenutne pozicije proizvoda ili usluga u svijesti potrošača, ono prati obrasce ponašanja potrošača kao i njihove potrebe. Glavni cilj je usmjeriti sve aktivnosti poduzeća na osnaživanja marke, ojačati svijest o istoj te privući nove kupce. Nadalje, drugo pozicioniranje odnosi se na pronalaženje novih tržišta na kojima je vrlo bitno prvo provesti segmentaciju tržišta, zatim izabrati ciljne skupine, provesti detaljno istraživanje istih te novim, prilagođenim proizvodom ili uslugom se pozicionirati na odgovarajuće mjesto u svijesti potrošača jer u konačnici, uspjeh poslovanja poduzeća ovisi o stupnju njegove prilagodbe. Te kao posljednje pozicioniranje, navodi se depozicioniranje ili repozicioniranje konkurencije.



Osim prethodno nabrojanih vrsta pozicioniranja, pozicioniranje na tržištu može se očitovati kao pojedinačna promjena ili skup različitih promjena određenih elemenata proizvoda, odnosno usluga. Shodno tome, proizvodi i usluge mogu promijeniti svoju performansu, imidž, dostupnost te cijenu. Uzevši sve u obzir, za što učinkovitije pozicioniranje važno je ustanoviti trenutnu poziciju kao i situaciju u kojoj se nalazi određeno poduzeće, uz to potrebno je identificirati snage i slabosti trenutnih konkurenata kao i vlastite prilike. Također, potrebno je donijeti odluku o diferenciranju s obzirom na konkurenciju kao i manifestiranje trenutne pozicije poduzeća na tržištu (Kelić, 2021).

### 2.2.1. Razvoj i komuniciranje strategije pozicioniranja

Razvoj tržišnog pozicioniranja temelji se na tri zasebna dijela s glavnim ciljem da poduzeće identificira specifične, tražene zahtjeve i potrebe potrošača koje je ono u mogućnosti zadovoljiti, tj. ostvariti na najučinkovitiji način (Kotler i dr., 2008). Strategija započinje sa segmentacijom tržišta, ona predstavlja raspodjelu tržišta na posebne skupine potrošača s obzirom na njihove želje i potrebe, karakteristike i specifičnosti koje direktno utječu na kreiranje posebnih, prilagođenih proizvodnim programa kao i marketinških spletova (Kelić, 2021). Bitno je staviti naglasak na činjenicu da su skupine potrošača međusobno vrlo različite s obzirom na činjenicu da su korištene različite varijable pri kreiranju istih. Božić (2017) u svome radu tvrdi kako je krajnje potrošače moguće podijeliti u četiri povećane skupine s obzirom na sljedeće varijable koje su definirane u nastavku rada:

1. *Geografska varijabla.* Ova varijabla predstavlja segmentiranje tržišta u odnosu na državu, regiju, županiju ili grad u kojemu potrošači imaju svoje prebivalište ili pak boravište. Osim navedenih čimbenika, u obzir se uzima gustoća naseljenosti te veličina populacije.
2. *Demografska varijabla.* Sljedeća varijabla predstavlja čimbenika kao što su spol, dob, religija, rasa, obrazovanje, zanimanje itd.
3. *Psihografska varijabla.* Ova varijabla osvrće se na karakteristike i osobna obilježja potrošača, stil života, navike te pripadnost društvenoj klasi.
4. *Bihevioralna varijabla.* Kao posljednja varijabla, naglasak stavlja na motiv kupnje, koristi koju potrošač dobiva tijekom i nakon kupnje, sam status potrošača kao i stav kojim ima prema određenom proizvodu, odnosno usluzi.

Nakon obavljene segmentacije tržišta, za danji razvoj strategije pozicioniranja potrebno je izvršiti selekciju ciljnog tržišta. Ono predstavlja postupak ocjenjivanja atraktivnosti ranije identificirani segmenata tržišta kao i odabiranje jednog ili više aspekta na koje će se poduzeće plasirati (Kelić, 2021). Također, pomoću procesa definiranja ciljnog tržišta moguće je sniziti troškove nepotrebnih ulaganja u pojedine aktivnosti poduzeća te istovremeno osigurati povrat uloženi sredstava. (Marketing Fancier 2017). Kao posljednji korak strategije pozicioniranje, slijedi pozicioniranja na željenom tržištu. Ono predstavlja pozicioniranje proizvoda na razumljivo, posebno i atraktivno mjesto s obzirom na konkurentske proizvode u svijesti krajnjih potrošača (Kelić, 2021). Unatoč činjenici da postoji veći broj definicija, pozicioniranje na tržištu je najjednostavnije definirati kao strateški potez koji uključuje veliki broj aktivnosti na odabranom segmentu tržišta, usmjerenih na kreiranje jedinstvene slike o marki proizvoda ili usluge u mislima potrošača ciljnog tržišta. (Marketing Fancier 2017). Sva tri koraka razvoja strategije pozicioniranja ujedno se nazivaju i ciljni ili diferencirani marketing koji napore poduzeća orijentira prema zadovoljenju jedne ili više skupina potrošača koji imaju vrlo slične, čak iste potrebe i zahtjeve (Kelić, 2021). Nadalje, Kotler i dr. (2008) objašnjavaju da „dobro pozicioniranje ima „jednu nogu u sadašnjosti“ i „jednu nogu u budućnosti“. Ključ uspješnog pozicioniranja je u planiranju i predviđanju trendova, ali i u kreiranju prijedloga vrijednosti fokusirane na krajnje potrošače. Drugim riječima, potrebno je stvoriti okvir koji će biti dovoljno uvjerljiv i atraktivan kako bi privukao nove te istovremeno zadržao stalne potrošače. Postoje različiti načini definiranja prijedloga vrijednosti, Kotler i dr. (2008) u svome radu spominju utvrđivanje prijedloga vrijednosti pomoću određenog poduzeća i njegovih ciljnih potrošača, koristi i cijene. Chan Kim i Mauborgne (2005), kako je navedeno u radu Kotlera i dr. (2008), smatraju kako većina poduzeća djeluje „razmišljanjem crvenog oceana“ te tako smatraju da je osnovna bit poslovanja neprestano međusobno natjecanje i dokazivanje individualnih prednosti. Također, vjeruju da je ključ uspjeha poslovanja u „razmišljanju plavog oceana“ s kojim se mogu ostvariti kreativne i inovativne aktivnosti usmjerenje na smanjenje troškova poduzeća, povećanje vrijednosti za krajnje potrošače te stvaranje novih proizvoda i usluga koje trenutačno nemaju konkurenciju. Nadalje, Chan Kim i Mauborgne (2005) smatraju da oni koji su dovoljno sposobni iskoristiti prednosti koje nudi „razmišljanje plavog oceana“ mogu ostvariti najbolji prijedlog vrijednosti te time postati tržišni lideri. Ono obuhvaća: „fizički proizvod; uslugu, uključujući održavanje, korisničku uslugu, jamstva i obuku za distributere i maloprodavatelje; te isporuku, što se odnosi na kanale i logistiku“.

### 2.2.2. Zahtjevi strategije pozicioniranja

Kako bi se što bolje pozicioniralo na tržištu, poduzeće mora ustanoviti, zatim istražiti te na kraju prezentirati dodirne točke, ali i uvažiti i pratiti različitosti između vlastite marke proizvoda ili usluga i njegove konkurencije. Kako bi poduzeće što uspješnije istražilo ključne dodirne točke, ono mora dobro poznavati postojeći, ali i budući zakonski okvir Općih uredbi o zaštiti podataka. Prema Puškarić (2021), dolaze veće promjene u pogledu prikupljanja podataka o potrošačima, promjene koje sa sobom nose ojačanu privatnost potrošača kao i povećano pravo odlučivanja o dijeljenju osobnih podataka. Naglasak se stavlja na relevantne informacije i podatke koje potrošači sami žele te u konačnici i trebaju dobiti, a to će im omogućiti novi, personalizirani pristup svakog poduzeća. Nadalje, donošenje odluke o pozicioniranju kao i aktivnostima, koje je potrebno provesti kako bi ono bilo što uspješnije, obuhvaća proces od tri koraka. Prvi korak se odnosi na utvrđivanje referentnog konkurentskog okvira pomoću istraživanja ciljnog tržišta i konkurencije. Konkurentni referenti okvir daje poblizi uvid na sve postojeće, ali i potencijalne konkurentske marke kao i pregled onih koje bi se trebale nalaziti u središtu marketinške evaluacije (Kotler i dr., 2008). Osim određivanja vlastitog segmenta i ciljnih potrošača, potrebno je marketinške napore poduzeća fokusirati i na konkurentske, precizno ciljane skupine, odnosno potrošače. Shodno tome, mogu se targetirati (ciljati) potrošači koji su zasićeni konkurentskim proizvodima, odnosno uslugama željni inovativnosti i dodatne vrijednosti ili pak stalni potrošači koji će biti osvojeni određenim karakteristikama proizvoda, usluga. Identificiranje konkurenata može se izvršiti pomoću kategorija članstva, točnije asortimanom proizvoda s kojima konkurencija nastupa na tržištu i koji ujedno imaju ulogu supstituta. Nadalje, prema Kotleru i dr. (2008), istraživanje konkurenata se može provesti i u vidu industrije i zasebnog tržišta, no detaljnije analiziranje konkurencije vrši se pomoću tablice ocjene ključnih čimbenika uspjeha konkurenata dodijeljene od strane potrošača. Varijable po kojima potrošači ocjenjuju uspjeh su sljedeće: poznatost među kupcima, kvaliteta proizvoda, dostupnost proizvoda, tehnička podrška te prodajno osoblje (Kelić, 2021). U konačnici, kako bi moglo konkurirati na tržištu, poduzeće mora neprestano ulagati u svoju organizacijsku strukturu. Također, mora biti vješto u povezivanju i korištenju svojih resursa, kako materijalnih tako i nematerijalnih. Detaljnije pojašnjeno, prilikom identifikacije konkurentske prednosti poduzeće bi trebalo svoj fokus staviti na poboljšanje svojih najslabijih sustava kojim konkurira na tržištu, poput intelektualnog kapitala u organizacijskom aspektu. Unaprijediti istraživačke napore, informacijske sustave ili pak unaprijediti eksterni kapital u vidu

odnosa s dobavljačima, stalnim i potencijalnim potrošačima te u krajnjem slučaju definirati konkurentni okvir, takav da će mu donijeti najvišu tržišnu prednost (Domazet, 2016). Drugi korak ka odlučivanju o načinu pozicioniranja na tržištu odnosi se na identificiranje optimalnih točaka različitosti i točaka sličnosti. Točke različitosti predstavljaju karakteristike i beneficije koje potrošači snažno povezuju s određenim poduzećem i njegovim proizvodima i uslugama, zatim ih pozitivno valoriziraju te smatraju da ih neće pronaći u identičnom obliku kod konkurentskog poduzeća. Vrlo je izazovno, posebno u današnjem tehnološkom razdoblju, kreirati originalne, kreativne i nezaboravljive točke različitosti i pri tom ostati ili postati lider i glavni konkurent na tržištu. Prema Kotleru i dr. (2008), postoje tri kriterija koja određuju uspješnost točaka različitosti u aspektu njihove jedinstvenosti i učinkovitosti, a kriteriji slijede u nastavku.

- a) *Poželjna klijentu.* Drugim riječima, ovaj kriterij stavlja naglasak na činjenicu kako unatoč raznim i čestim istraživanjima potrošača i njihovih navika, poduzeća najčešće krivo pretpostavljaju njihove preferencije jer ih uspoređuje usko sa svojim. Stoga, marka proizvoda ili usluga mora imati posebno, personalizirano značenje kupcu.
- b) *Isporučiva od strane poduzeća.* Nakon pridobivene potrošačeve pozornosti i lojalnosti, napore poduzeća je potrebno usmjeriti na održavanje željene asocijacije marke. Ono se očituje u prilagodbi određenih stavki proizvoda ili usluga, poput promjene dizajna ambalaže ili čak promjene performansi.
- c) *Razlikovanje od konkurencije.* Kao posljednja kategorija, a ujedno i najvažnija, ističe kako asocijacija marke mora biti izgrađena na temelju visoke različitosti i originalnosti u odnosu na konkurentsku marku. Takvom strategijom i razmišljanjem, poduzeće se plasira na visoko rangirano mjesto u svijesti potrošača.

S druge strane, točke sličnosti predstavljaju karakteristike i beneficije koje potrošači ne moraju nužno pronaći samo u jednom proizvodu ili usluzi, već ih mogu potražiti i kod drugih poduzeća, u njihovim proizvodima ili uslugama. Točke sličnosti mogu se podijeliti na kategorijske točke sličnosti i natjecateljske točke sličnosti. Kotler i dr. (2008), u svome radu navode kako kategorijske točke sličnosti predstavljaju neophodni, ali ne dovoljni kriterij pri odabiru marke proizvoda ili usluge, odnosno predstavlja očekivanu osnovnu ponudu unutar određenog asortimana proizvoda ili usluga. Dok s druge strane, natjecateljske točke sličnosti su nastale sa svrhom da svladaju detektirane manjkavosti marke, a s obzirom na to ili će morati poricati točke sličnosti konkurenata ili osporiti potrošačke predrasude kojima tvrde da ukoliko je određena marka proizvoda ili usluga

dobra u jednom pogledu, ne može biti dobra u drugom aspektu. Treći i ujedno posljednji korak pri donošenju odluke o pozicioniranju je osmišljavanje mantre marke. Kotler i dr. (2008) definiraju mantre marke kao „izraz srca i duše marke i blisko je povezana s drugim konceptima stvaranja marke...“ Mantre marki su korisno i snažno sredstvo koje daje svim zaposlenicima i vanjskim marketinškim suradnicima uvid u značenje i svrhu same marke zajedno s aktivnostima koje je potrebno prilikom pozicioniranja na tržištu. Mantre marki ujedno predstavljaju pomoćno sredstvo pri odabiru određenog proizvoda za lansiranje u prodaju ili koje kampanje provesti i na koji način za što uspješniji krajnji rezultat.

### 2.2.3. Strategije pozicioniranja proizvoda i usluga

Prije opisivanja samog procesa pozicioniranja potrebno je navesti sve čimbenike o kojima ovisi strategija pozicioniranja proizvoda i usluga. Na samome početku, poželjno je detaljno promotriti i definirati obilježja samog proizvoda, kako Vučemilović i Blažević (2016) navode u svome radu, on mora biti materijalni objekt, također svi proizvodi proizvedeni u istome pogonu moraju biti jednaki, bez iznimki. Može se skladištiti, a i škartirati zato se i provodi kontrola kvalitete proizvoda kako bi se usporedilo trenutno stanje proizvoda sa specifikacijama u normama samog proizvoda. Obilježja usluge su nešto drugačija, potrošač u ovome slučaju potrošačima nudi iskustvo obzirom na to da je usluga neopipljiva i jedinstvena, no to iskustvo se ne može uskladištiti, ali se može poboljšati ili ispraviti ponovljenom uslugom. Kontrolu kvalitete kod obilježja usluge određuje potrošač u odnosu s njegovim očekivanjima. Nadalje, čimbenik poput koristi koje se pružaju potrošačima, neizostavno je spomenuti kao i važnost mjesta i vremena potrošnje proizvoda te korištenja usluge jer ono ovisi o svakom pojedinačnom potrošaču. Veliku ulogu u strategiji pozicioniranja imaju i razne marketinške aktivnosti usmjere ka osnaživanju imidža, no još veću ulogu ima stupanj personalizacije koji daje proizvodu i usluzi dodatnu vrijednost. Uz ostale, jedan od čimbenika je samo podrijetlo proizvoda i usluge koje je i asocijacija na mjesto proizvodnje, a strategija pozicioniranja ovisi o uspješnosti konkurentskih proizvoda i usluga. Sam proces razvijanja, odnosno pripremanja strategije pozicioniranja proizvoda i usluga odvija se u šest faza, proces započinje s identifikacijom konkurentskih proizvoda i usluga, njihovih snaga i slabosti. Zatim slijedi identifikacija atributa za pozicioniranje, poput cijene, imidža, performansi i ostalih, a nakon detaljne analize trenutne tržišne pozicije dolazi na red selekcija strategije pozicioniranja. Nakon odabrane strategije pozicioniranja slijedi njezino lansiranje, praćenje, kontroliranje i

mjerenje učinkovitosti provedene strategije pozicioniranja (Kelić, 2021). U fazi odabira strategije pozicioniranja, poduzeće u odnosu na svoje snage, prednosti, nedostatke i barijere može postati tržišni lider, izazivač, sljedbenik ili pak tamponer. Tržišni lideri zauzimaju najjaču poziciju na tržištu već na samome početku životnog ciklusa proizvoda ili usluga s obzirom na kreativnost, inovativnost i pažljivosti. Odmah iza njih dolaze izazivači koji, kako im samo ime govori, imaju cilj zamijeniti trenutnog lidera i postati vodeća marka na tržištu. Njihova glavna prednost leži u brzini prilagodbe, drugačijem načinu razmišljanja, detaljnoj analizi tržišta, jačoj promociju i ono najvažnije, cijeni. Tržišni sljedbenici oponašaju strategije i aktivnosti tržišnog lidera sve do trenutka kada će tržišni lider isto to oponašanje zakonski zabraniti. Kao posljednji, tamponeri predstavljaju manja poduzeća, s manjom profitnom zaradom, koja pokušavaju pozicionirati svoje proizvode i usluge na tržišta koja su tržišni lideri, izazivači pa čak i tržišni sljedbenici krivo procijenili ili odlučili ignorirati. Shodno tome, Renko (2005) u svome radu zaključuje, kako strategije pozicioniranja proizvoda i usluga zahtijevaju od poduzeća puno vremena, znanja i resursa kako bi konačni ishod bio što uspješniji. Međutim, važno je definirati i potencijalne pogreške u pozicioniranju kako bi osvijestilo njihovo postojanje te kako bi se iste izbjegle u budućnosti. Potpozicioniranje je pogreška koja se javlja kada potrošači ne znaju detalje niti glave karakteristike nekog proizvoda ili usluge dok kod pogreške prepozicioniranja, s druge strane, imaju preusku percepciju o određenom proizvodu, odnosno usluzi. Nadalje, često mijenjanje pozicije na tržištu dovodi do pogreške pobrkanog pozicioniranja koja može postati pogreška sumnjivog pozicioniranja kod koje potrošači nemaju povjerenja u poduzeće niti u njegove konstatacije.

### **3. Strategija razlikovanja (diferencijacije)**

Potrošačeva naklonost jednoj marki proizvoda ili samo određenoj usluzi kao i potrošačevo zadovoljstvo istima, temelj je dugoročnog uspjeha poduzeća. Kako Kotler i dr. (2008) navode, da bi marka bila dovoljno atraktivna i snažna te kako bi se na dovoljno dugo vremena pozitivno pozicionirala u svijest potrošača, ali i kako bi prevladala sve barijere na putu ka uspjehu - mora se razlikovati od svoje konkurencije. Drugim riječima, poduzeću je ključno posjedovati konkurentsku prednost, bilo to u aspektu marketing spleta, ljudskog kapitala, točnije know-how organizacijskog znanja ili pak općenito u pogledu organizacijskog kapitala te eksternog kapitala gdje je ključan odnos s potrošačima (Domazet, 2016). Poželjno je da se poduzeće istakne iz mase na što više

načina, onoliko koliko je u njegovoj mogućnosti, ali strategijom i raznim aktivnostima koje konkurencija ne može niti će moći u budućnosti kopirati i implementirati na svoje poslovanje. No, najčešće zbog neprestane promjene strukture tržišta kao i pojavljivanja novih konkurenata, teško je održati konstantnu tržišnu prednost pomoću konkurentske prednosti. Stoga, održavanje konkurentske prednosti na tržištu ovisi o kontinuiranom istraživanju potreba potrošača i održavanje originalnosti ideja u odnosu na konkurenciju. Renko (2005) konkurentsku prednost realiziranom strategijom razlikovanja dijeli prema sljedeće tri kategorije.

1. *Jedinstvenost u odnosu na konkurenciju.* Kreativnost i prilagodba glavni su kriteriji pri održavanju originalnosti poslovanja poduzeća i povećanja privlačnosti marke proizvoda, tj. usluga u odnosu na konkurentske proizvode i usluge. S obzirom na što veći stupanj prilagođavanja potrošačima kao i kreiranju personaliziranih pristupa, oni postaju sve zahtjevniji te tako postavljaju sve veće barijere u provođenju raznih aktivnosti.
2. *Multiplicirajuća jedinstvenost.* Cilj ovog kriterija leži u činjenici kako je sigurnije imati veći broj izvora diferencijacija u odnosu na manji. Naime, jedna od najvećih konkurencijskih prednosti je upravo sposobnost koordinacije više strategija razlikovanja u isto vrijeme. Iako predstavlja veliki izazov poduzeću, u istoj mjeri pridonosi boljem pozicioniranju poduzeća na području njegova djelovanja.
3. *Troškovna prednost.* Ukoliko poduzeće ima neprestanu troškovnu prednost koja se očituje u svim aspektima poslovanja, odnosno aktivnostima na određenom području djelovanja, ono će imati cjelokupnu vodeću diferencijaciju.

U određenom trenutku poslovanja, konkurentska prednost prelazi u odskočnu prednost koja poduzeću pruža mogućnost pronalaženja novih i kreativnih alata pomoću kojih će se što bolje pozicionirati na tržištu. Kako bi konkurentska prednost bila stvarna tržišna prednost, nužno je da bude maksimalno prilagođena potrošačima i njihovim potrebama i zahtjevima (Kotler, 2008). Takve prednosti se još nazivaju i potrošačkim prednostima pomoću kojih se utvrđuju potrošače preferencije i vrijednosti koji potrošači zaista cijene i uzimaju u obzir. Shodno tome, Kotler i dr. (2008) dolaze do zaključka kako uspješno prepoznate potrošačke prednosti pridonose povećanju broja ponovljenih kupnji proizvoda ili korištenih usluga te visokoj profitabilnosti poduzeća.

### **3.1. Sredstva razlikovanja (točke različitosti)**

Brain (1968), kako Renko (2005) navodi u svome radu, konstatira kako se diferencijacija iskazuje pomoću raznih promocijskih aktivnosti koje ističu razlikovne značajke proizvoda i usluga, nadalje pomoću boljeg lokacijskog položaja te prepoznatljivosti imena marke. No, veći naglasak se stavlja na važnost imidža, na kvalitetu i svojstva asortimana proizvoda, stručnost i profesionalnost zaposlenika te efikasnu i brzu uslugu.

#### **3.1.1. Diferencijacija proizvoda**

Strategija razlikovanja proizvoda odnosi se na diferencijaciju fizičkih karakteristika proizvoda što pridonosi niz mogućnosti za poboljšanje izvedbe samog proizvoda, ali i boljeg pozicioniranja marke proizvoda u svijest potrošača. Ono također, podrazumijeva dizajniranje i proizvodnju novih proizvoda koji se razlikuje od konkurentskih proizvoda, ali i od ostalih proizvoda u asortimanu poduzeća (Marketing Fancier, 2017). Diferencijacija proizvoda je posebno važna jer ujedno predstavlja zaštitu od konkurenata u aspektu imitacije, a s druge strane oblikuje lojalnost kod svojih potrošača. Diferencijacija proizvoda jedna je od pet elemenata Porterovog modela te se često smatra kao kontradiktorni faktor strategiji troškova (Boehe, Cruz, 2010). Poduzeće svoje proizvode može diferencirati na nekoliko načina. Proizvod se može razlikovati po svome obliku, točnije može biti pakiran u ambalaži različitih veličina, tj. dimenzija, a također, može se razlikovati po samom izgledu nove ambalaže ili specifičnih struktura proizvoda. Dodatno, proizvod se može razlikovati po svojim svojstvima, odnosno značajkama koje predstavljaju osobine koje nadopunjuju glavnu funkciju proizvoda. Nadalje, u diferencijaciji proizvoda važna je njegova kvaliteta izvedbe, tj. djelotvornost proizvoda koja se može reflektirati i na cijenu koja u konačnici može biti veća od cijena drugih proizvoda u asortimanu poduzeća. Djelotvornost sa sobom veže konzistentnu kvalitetu proizvoda koja dokazuje ustrajnost poduzeća u namjeri da ostane tržišni lider, no i pouzdanost koju potrošači prepoznaju u proizvodu. Uz sve navedeno, potrošači uz proizvod očekuju i postkupovnu uslugu u pogledu lakoće popravljivosti, no ono što ih osvaja na prvu i ono što pridonosi uspješnosti impulzivne kupovine, zasigurno je stil i dizajn proizvoda. Stil simbolizira vizualni identitet proizvoda koji izaziva emociju kod potrošača, dok dizajn povezuje sve navedene karakteristike diferencijacije proizvoda (Renko, 2005).



### 3.1.2. Diferencijacija usluga

Strategija razlikovanja uslugama, također je jedna od glavnih strategija diferencijacija. Ono što ova vrsta strategije diferenciranja mora obuhvatiti je mogućnost lakog naručivanja proizvoda, kako u offline pogledu tako i u online okruženju. Shodno tome, poduzeće mora uspostaviti učinkoviti sustav isporuke, koji istovremeno mora biti brz, točan i efikasan. Postavljanje opreme, odnosno instalacija proizvoda na unaprijed definiranom mjestu od strane potrošača zajedno s uslugom popravka spadaju pod glavne varijable diferencijacije. Važno je staviti naglasak i na uslugu izobrazbe, odnosno obučavanja potrošača koje podrazumijeva prenošenja korisnih informacija za pravilno rukovanje proizvodom. Usluga konzaltinga još je jedna od vrlo korisnih savjetodavnih usluga koju poduzeće može pružati, a ono se odnosi na uspostavljanje informacijskih sustava koji u svojoj bazi sadrže potrošačima potrebne i korisne podatke (Renko, 2005).

### 3.1.3. Diferencijacija osoblja

Konkurentska prednost može se očitovati i u strategiji razlikovanja osoblja. Djelatnici i njihovo znanje, ponašanje i spretnost moraju biti osnova za različitu percepciju marke proizvoda ili usluge koje nudi poduzeće. Uz navedene karakteristike, postoje dodatnih šest koje poduzeće treba primijeniti na svoje osoblje. Djelatnici moraju biti sposobni implementirati svoje znanje i vještine u unapređenje proizvoda ili usluge, a od istih se traži visoka razina ljubaznosti kako bi s poštovanjem profesionalno mogli pomoći potencijalnim i stalnim potrošačima. Vjerodostojnost i pouzdanost, dvije su bitne stavke u diferencijaciji s obzirom da djelatnici moraju steći, ali i zadržati potrošačevo povjerenje. Osoblje neprestano mora biti na raspolaganju potrošačima prilikom prezentacije i prodavanja proizvoda ili demonstriranja određene usluge. Renko (2005), također u svome radu navodi kako djelatnici trebaju imati razvijene komunikativne vještine kako bi njihova sposobnosti priopćavanja bila na maksimalnoj razini.

### 3.1.4. Diferencijacija imidža

Strategija razlikovanja ukupnim imidžem kao posljednji način diferencijacije ujedno je i najsloženiji. Kreiranje i osnaživanje imidža postaje jedna od glavnih ciljeva poduzeća ukoliko se ono želi diferencirati od konkurencije te ukoliko želi pridobiti lojalnost svojih potrošača (Grgić, 2007). Diferencijacija imidža poduzeću postaje prioritet u situaciji kada proizvodi ili usluge poduzeća imaju slična, gotovo identična svojstva drugih, konkurentnih proizvoda ili usluga.

Također, intelektualni kapital, odnosno znanje i vještine djelatnika poduzeća mogu biti vrlo slični konkurentskim kao i resursi koje poduzeće i konkurencija ulažu u strategiju marketinga ili komunikaciju s potrošačima. Renko (2005) u svome radu navodi kako izgradnja imidža ima usku poveznicu sa psihološkim zahtjevima potrošača kao i s vizualnom percepcijom fizičkog prostora u kojem poduzeće nudi svoje proizvode ili usluge.

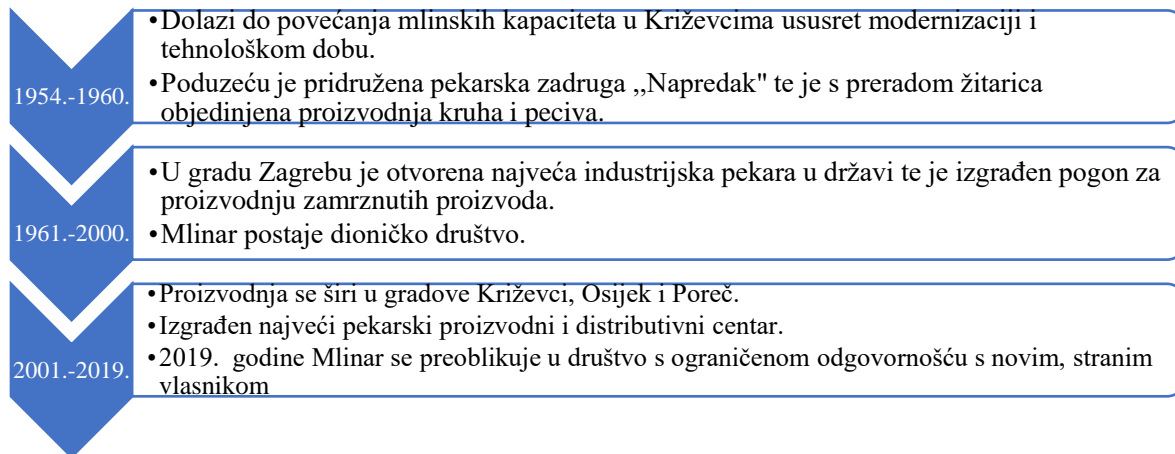
#### **4. Strategija pozicioniranja poduzeća „Mlinar“**

U nastavku rada kroz studiju slučaja prikazat će se ključni elementi nužni za strategiju pozicioniranja prema potrošačima.

##### **4.1. Općenito o poduzeću „Mlinar“**

Poduzeće Mlinar prema određenim pokazateljima slovi kao jedna od uspješnijih pekarskih industrija u Republici Hrvatskoj te kao najveći maloprodajni lanac pekarskim proizvodima. Sinonim dobro poznate pekare glasi - *Najljepša pekarska priča* te za cilj ima približavanje svojih kvalitetnih proizvoda potrošačima radi zadovoljenja njihovih izazovnih potreba. Svaki proizvod je osmišljen da bude najbolja verzija sebe, shodno tome Mlinarova pekarska tradicija, zahvaljujući izvrsno postavljenoj viziji i misiji, traje čak 115 godina. Vizija poduzeća Mlinar krije se u proizvodnji i prodaji pekarskih proizvoda i slastica najviše kvalitete dok je usporedna ideja osnažiti brand Mlinar kroz dodatnu vrijednost, potrošačevo povjerenje i ulaganje u suvremenu tehnologiju. Svoj plan da ostane tržišni lider u području svog djelovanja, ostvaruje pomoću određene misije koja motivira sve razine poduzeća da postanu najugodnijim, najboljim i najprofesionalnijim odredištem za kupovinu svježih i kvalitetnih pekarskih proizvoda i slastica (Mlinar, 2021). Uz više od stoljeća iskustva zajedno s navedenom vizijom i misijom, Mlinar nastoji neprestano ustrajati na održavanju visoke kvalitete svojih proizvoda i usluga, na uvođenju inovacija te razvoju distribucijskih kanala kao i cjelokupnog dojma, a sve to radi postizanja svijesti o brandu.

Kako bi zadržao vodeću poziciju na tržištu, Mlinar je kroz stotine godina svoga postojanja morao mudro planirati strategije marketinga i prilagođavati se promjenama na tržištu kao i potrebama svojih potrošača. Sve je započelo 1903. godine kada je utemeljena tvrtka „Prvi križevački paromlin i paropila Hinko Švarc i sinovi“ u Križevcima.



Grafikon 1 Poduzeće „Mlinar“ kroz povijest

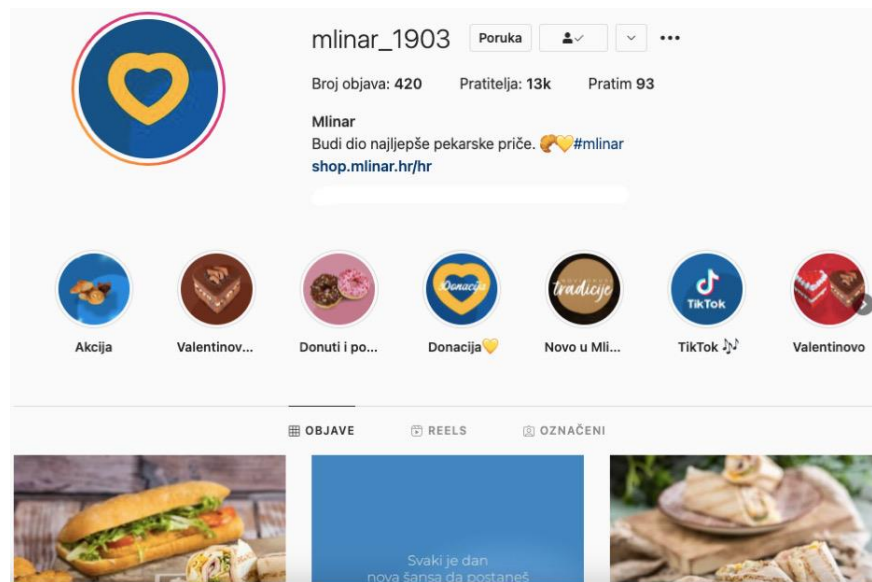
Izvor: Izrada autora

Osim važnih događaja nabrojanih u grafičkom prikazu, važno je spomenuti i 2012. godinu u kojoj su otvorene prve Mlinar prodavaonice u Sloveniji i Mađarskoj, dok je 2014. godine obilježena izgradnjom najsuvremenije tvornice za proizvodnju bureka i pizza. No, važno je posebno istaknuti 2016. godinu kada je otvorena prva Mlinar franšizna prodavaonica u Australiji, točnije u Sydneyu te 2018. godinu, kada je Mlinar postao prva hrvatska prehrambena industrija koja je ostvarila izvoz u Pakistan otvorivši najveći Mlinar Caffè na svijetu (Mlinar, 2021).

Mlinar danas broji više od 2 tisuće zaposlenih, taj broj svakim danom raste s obzirom na to da poduzeće Mlinar ulaže u napredak vještina svojih djelatnika kao i u implementiranje glavnog cilja u djelo, a to je prenošenje predanosti u proizvodnju pekarskih proizvoda leaderske kvalitete. U odnosu na činjenicu da je Mlinar najveće poduzeće u pekarskoj industriji, ono godišnje proizvede više od 170 milijuna proizvoda, također taj broj isto raste s obzirom na nove proizvode u sklopu proširenja asortimana, a kvalitetu tih proizvoda godišnje prepoznaje 36 milijuna potrošača (Mlinar, 2021).

Društvene mreže predstavljaju jednu od najpoznatijih svjetskih komunikacijskih pojava koje povezuju ljude na globalnoj razini te omogućuju upoznavanje novih ljudi, a s druge strane služe za kreiranje, dijeljenje i razmjenu raznih informacija i sadržaja. Glavno obilježje društvenih mreža je kontinuirano razvijanje i unapređenje jedinstvenih komunikacijskih sredstava uz kolektivni

interes korisnika istih (Grbavac, 2014). Društvene mreže su postale neizostavni dio svakidašnjice te su uz intenzivno društveno integriranje postale glavni marketinški alat pri kreiranju i dijeljenju kreativnog sadržaja. Kako bi osigurao trenutnu poziciju na tržištu, Mlinar koristi velike napore i resurse za praćenje trendova i nametanja konkurentske prednosti u pogledu kreiranja izvrsnog content marketinga. Prisutan je na gotovo svim popularnim društvenim mrežama kao što su Facebook, Instagram, LinkedIn i TikTok.



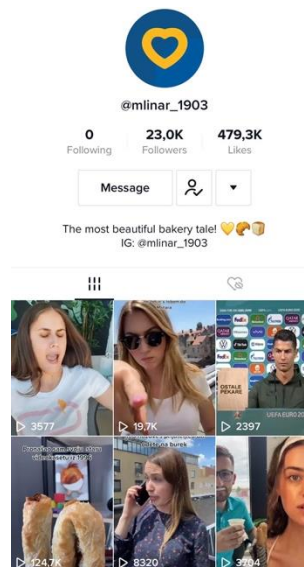
Slika 1 Instagram profil poduzeća „Mlinar“

Izvor: Screenshot Instagram profila, izrada autora

Mlinarova uspješnost na društvenoj mreži Facebook jednaka je učinkovitosti koja se postiže pomoću Instagram platforme. Instagram, kao važan marketinški alat služi povećanju popularnosti Mlinar proizvoda te tako dolazi do osnaživanja samog branda. Velika prednost Instagram društvene mreže je u njezinom vizualnom sadržaju koju Mlinar uspješno iskorištava. Osim prepoznatljivog logotipa, svoje žute i plave boje implementira kroz gotovu svaku Instagram objavu.

Osim konkurentske prednosti na platformama Facebook i Instagram, Mlinar je svojim kreativnim sadržajem osvojio i TikTok publiku, odnosno korisnike najbrže rastuće društvene mreže. Pomoću

TikTok mreže cilja se mlađa ciljna skupina kojoj se na zabavan i vrlo atraktivan način prilagođava drugačija prezentacija Mlinar proizvoda. U odnosu na, ne samo pekarsku industriju, općenito prehrambenu industriju Republike Hrvatske, Mlinarova TikTok društvena mreža s velikom sigurnošću konkurira drugima u raznim pokazateljima. Uspješnost na ovoj društvenoj mreži očituje se u ovogodišnjoj nominaciji za nagradu MIXX, gdje se Mlinar natječe u kategoriji *Najbolja društvena mreža* (HURA!, 2021). Također, uspješnost čestog, zabavnog i aktualnog sadržaja koji doprinosi svakodnevnom povećanju broja pratitelja, interakcije i angažmana može se očitovati na sljedećoj slici.



Slika 2 TikTok profil poduzeća „Mlinar“

Izvor: Screenshot TikTok profila, izrada autora

Osim dominacije na društvenim mrežama, Mlinar svoju učinkovitost proširuje i na vlastiti web shop. Iako je pekarske proizvode Mlinar poduzeća, poput peciva, sendviča, bureka, pizza, salata, moguće kupiti samo u fizičkim prodavaonicama, torte i kolače je moguće izabrati, dekorirati, naručiti te u konačnici kupiti i virtualnim putem. Riječ je o *omnichannel* trgovini gdje Mlinar svojim potrošačima daje izbor kupovine slastica kroz sve distribucijske kanale, a istovremeno koordinira cijenama, resursima, oblicima dostave itd. (Lovrić i dr., 2020). Shodno tome, Mlinar svojim potrošačima jamči da bez poteškoća različite dijelove kupovne transakcije obavljaju kroz različite kanale.

Za što uspješnije pozicioniranje na tržištu, potrebno je provesti detaljno istraživanje ciljne skupine i konkurencije kako bi Mlinar mogao utvrditi svoje prednosti i snage pomoću tablice prijedloga vrijednosti.

<b>Poduzeće</b>	<b>Ciljani kupci</b>	<b>Koristi</b>	<b>Cijena</b>	<b>Prijedlog vrijednosti</b>
Mlinar	Ljubitelji inovativne recepture željni vrhunske i zahtjevima prilagođene kvalitete	Svježi i ukusni pekarski proizvodi i slastice popraćeni s odličnom uslugom	3% premije	Kvalitetni proizvodi proizvedeni od vrhunskih namirnica

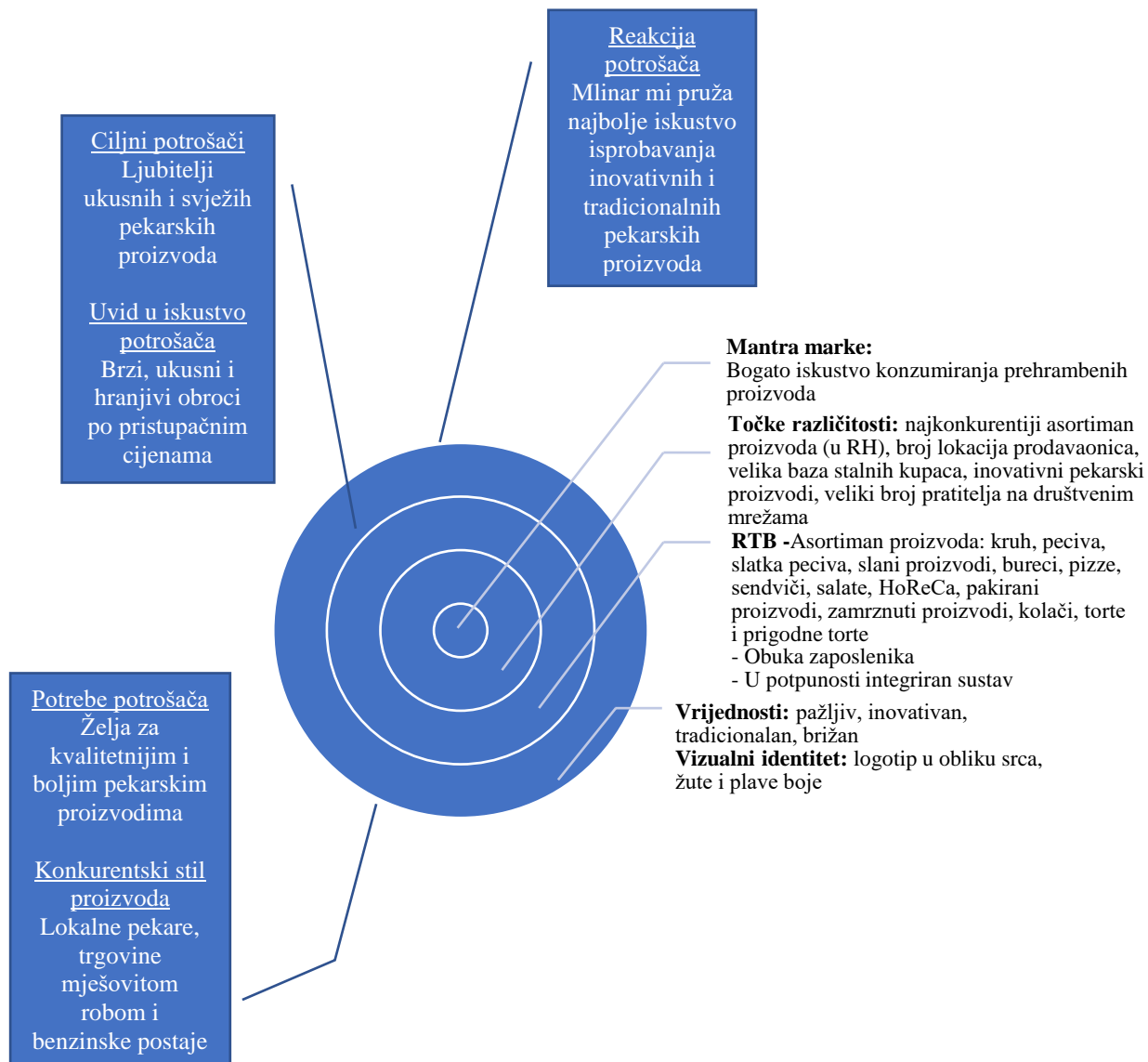
Tablica 1 Tablica prijedloga vrijednosti poduzeća „Mlinar“

Izvor: Izrada autora

Iz tablice prijedloga vrijednosti može se uočiti dobro segmentirano tržište te pažljivo definirani ciljni kupci kojima je neprestano ulaganje u održivost kvalitete kao i originalnost od iznimne važnosti. Kod elementa koristi naglasak se stavlja na prednosti proizvoda i usluge koje se očituju i u konačnom prijedlogu vrijednosti.

Uz sve navedeno, uzima se u obzir još jedan od zahtjeva strategije pozicioniranje, naime Mlinar detektira poduzeće Dubravica kao svog primarnog konkurenta u pogledu kategorije članstva kao i kategorije industrije.

Nadalje, da bi se došlo do što boljeg uvida i razumijevanja pozicioniranja poduzeća Mlinar, u nastavku slijedi detaljno razrađena meta pozicioniranja marke Mlinar koja osigurava sadržaj i kontekst pojedinih sastavnica.



Grafikon 2 Meta pozicioniranja poduzeća „Mlinar“

Izvor: Izrada autora

#### 4.2. Ciljevi i strategije Mlinarove kampanje „Pita za dvije“

Kako bi još jednom zadržao poziciju tržišnog lidera te kako bi sebe učinilo zabavnom i drugačijom pekarom, poduzeće Mlinar je svoje napore i resurse preusmjerio na odabiranje strategije koja osnažuje njegovu trenutnu poziciju marke u svijesti potrošača. S kampanjom „Pita za dvije“ Mlinar se odlučuje za pozicioniranje pomoću promjene cijene, što znači da na specifičan način prezentira postavljanje odabranog proizvoda u svijest svojih potrošača. Proces pozicioniranja započeo je s jednom idejom koja je nizom detaljno planiranih aktivnosti prerasla u jednu vrlo uspješnu kampanju, a sve to uz pomoć pozicioniranja jednog dovoljno jednostavnog, ali dovoljno posebnog proizvoda - pite s krumpirom. Kampanja „Pita za dvije“ za primarni cilj, koji je istovremeno bio i izazov poduzeća, postavila je aktiviranje velike i pasivne publike na društvenoj mreži Facebook. Naime, glavna ideja je bila kreiranje interaktivne Facebook objave koja potrošačima omogućuje odlučivanje cijene stvarnog proizvoda na jedan dan. Kampanja je započela Facebook objavom u ponedjeljak, 14. siječnja 2019. u 21:23 sati, za izazov je postavljeno dosezanje određenog broja lajkova te ukoliko Facebook objava u roku tjedan dana, do 21. siječnja 2019. ostvari 50 tisuća lajkova - taj će dan cijena pite s krumpirom iznositi 2 kune.



Slika 3 Facebook objava kampanje „Pita za dvije“

Izvor: Screenshot Mlinarove Facebook objave, izrada autora



Kampanjom „Pita za dvije“, poduzeće Mlinar uspjelo je učiniti prodaju jednog pekarskog proizvoda zabavnom, popularnom te duhovitom, no glavno pitanje je bilo - kako svladati postavljeni izazov? Izazov se svladao pružanjem određene razine moći potrošačima prilikom određivanja cijene proizvoda te se tako istima dodijeljen poseban osjećaj važnosti. Uz navedeno, od izrazite važnosti je bila i interakcija s publikom koja se aktivno odvijala 18 sati dnevno te izazvala osjećaj bliskosti i povezanosti sa samim brandom.

Pozicioniranje pomoću promjene cijene ne bi bilo uspješno da unaprijed nije provedeno detaljno istraživanje tržišta, a u obzir su se tumačili sljedeći kriteriji.

1. *Lokacija.* Kampanja, točnije kupovina pite s krumpirom bila je moguća samo u gradovima i mjestima u kojima postoje Mlinar prodavaonice. Pod lokacijom se također podrazumijeva obuhvaćanje, ali i veća opskrba prodavaonica koje se nalaze na prostorno interesnom području, točnije blizu školskih i fakultetskih ustanova, na glavnim trgovima i ostalim frekventnim područjima.
2. *Dobne skupine.* Ciljna publika po dobi obuhvaćala je srednjoškolce, studente i kupce srednje životne dobi koji kontinuirano posjećuju pekara Mlinar s ciljem kupovine brzog obroka te umirovljeno stanovništvo i slučajni prolaznici.
3. *Novi potrošači.* Pod ovim kriterijem se podrazumijeva privlačenje novih kupaca, odnosno kupaca konkurencije.

<b>Poduzeće i proizvod</b>	<b>Ciljani kupci</b>	<b>Koristi</b>	<b>Cijena</b>	<b>Prijedlog vrijednosti</b>
Mlinar Pita s krumpirom	Ljubitelji ukusne i svježije pite s krumpirom	Bogato iskustvo konzumiranja kvalitetnog proizvoda spravljenog od vrhunskih namirnica	2 kune	Brzi i hranjivi obrok po povoljnoj cijeni

Tablica 2 Tablica prijedloga vrijednosti kampanje „Pita za dvije“

Izvor: Izrada autora

Za što bolji uvid u prednosti i snaga kampanje, kreirana je tablica prijedloga vrijednosti posebno za kampanju „Pita za dvije“. Uz prijedlog vrijednosti, potrebno je spomenuti i ostale zahtjeve strategije pozicioniranja. Točke različitosti nalaze se, očigledno, u najkonkurentnijoj cijeni na tržištu, zatim u broju lokacija na kojima se može kupiti pita s krumpirom. Nadalje, najvažnija točka različitosti je sposobnost poduzeće da proizvede veliku količinu potrebnog proizvoda, odnosno da isplanira i proizvede određenu liniju proizvoda, a da pri tome to nema nikakav utjecaj na cjelokupni proizvodni proces. Velika prednost se očituje i u broju pratitelja na društvenim mrežama, što znači da se kampanja mogla provesti i proširiti na jednostavniji načina zahvaljujući velikom broju pratitelja koji je znatno veći u odnosu na konkurentske te kao posljednja točka različitosti je i velika baza stalnih kupaca. S druge strane, točka sličnosti, odnosno vrijednosti i obilježja koja se mogu pronaći i u ostalim pekarama je isti asortiman, točnije vrlo sličan proizvod temeljen na prehrambenoj namirnici - tijestu uz podrazumijevane proizvodne alternative, npr. pita sa špinatom, burek s mesom itd. Druga točka sličnosti je istovremeno i točka različitosti, riječ je o broju lokacija prodavaonica. Konkretno se odnosi na primjer pekare Dubravica u gradu Zagrebu, koja je prvi i glavni konkurent pekare Mlinar te koja ima također veliki broj prodavaonica.

#### **4.2.1. Rezultati kampanje**

Kampanja „Pita za dvije“ trajala je ukupno 5 dana, točnije 5 dana i 12 sati, no već nakon 23 sata od početka kampanje, Facebook objava imala je preko 10 tisuća lajkova. Shodno tome, nije iznenađujuća činjenica da su krajnji rezultati bili puno bolji od očekivanih, odnosno od onih postavljenih u strategiji pozicioniranja. Točno 157 028 pratitelja društvene mreže Facebook bilo je angažirano na objavu vezanu za kampanju, dok je doseg same objave rezultirao brojkom 426 748 pratitelja. Cjelokupni doseg kampanje rezultirao je brojkom od 846 182 podjednako dosegnutih pratitelja i kupaca. U ponedjeljak, 21.1.2019. godine, ukupno je prodano 71 256 pita s krumpirom što je povećalo prodaju za točno 2004 %. Dva mjeseca nakon uspješno provedene kampanje, zaključeno je kako je u tjednu kampanje prodaja pite s krumpirom porasla, a nastavila je rasti i nakon kampanje, dok prodaja ostalih proizvoda u tjednu kampanje nije opala (Reroot Vimeo, 2019).

Na zadnji dan kampanje, proglašenim Danom P, stavljen je naglasak na društvenu mrežu Instagram gdje su kupci dijelili svoje doživljaje i dojmove Instagram storyjima. Radi lakšeg

praćenja svih objava usko vezanih za kampanju, kreiran je posebni hashtag pod krovnom nazivom kampanje, #PitaZaDvije. Ovdje je važno uočiti povezivanje i angažiranje publike kako na Facebook, tako i na Instagram platformi. Publika se odazvala u velikom broju te su tako potrošači na svoje Instagram profile postavljali objave uslikanih pita i time potaknuli svoje pratitelje na kupovinu pite s krumpirom. Time se interakcija s publikom odvijala neprestano, cijeli tjedan, od samog početka postavljanja izazova, tijekom te nakon kampanje. Također, neki kupci su podijelili svoje dojmove i iskustvo u komentarima prvobitne Facebook objave o kampanji.



Slika 4 Povratne informacije kupaca o kampanji „Pita za dvije“

Izvor: Screenshot Facebook komentara, izrada autora

Mnogi su hrvatski mediji i portali pisali članke i osvrte o uspješno provedenoj kampanji, poput portala Zagreb.info, N1, Jutarnji list, Poslovni dnevnik i drugi. Također, Facebook objava kampanje „Pita za dvije“ proglašena je najboljom Facebook objavom u mjesecu siječnju, 2019. godine u Republici Hrvatskoj (Social Baker, 2019).



Slika 5 Članak o kampanji „Pita za dvije“

Izvor: Screenshot portala Poslovni dnevnik, izrada autora  
dostupno na <https://bit.ly/3quiI4I> [pristupljeno 25. lipnja 2021.].

#### 4.2.2. Potencijali i prilike za buduće kampanje

Uzevši u obzir cjelokupni uspjeh kampanje te čimbenike koji su na istu utjecali kao i konačni rezultat, sa sigurnošću se može zaključiti da je kampanja „Pita za dvije“ uspješno isplanirana, realizirana, provedena i evaluirana. S obzirom na povećanu prodaju pita, može se zaključiti da je odabir Facebook objave bio učinkovit strateški potez za pozicioniranje promjene cijene proizvoda u svijest potrošača. Shodno tome, pogreška u pozicioniranju u provedenoj kampanji nije bilo, no postojale su prilike za napredak kampanje. S obzirom na činjenicu da je fokus kampanje bio na društvenim mrežama, odnosno na *online* marketingu, pažnja se trebala podjednako usmjeriti i na *offline* marketing. Postoji velika mogućnost da bi rezultat bio još bolji da se koristilo oglašavanje putem *billboarda*, tj. jumbo plakata te klasičnih plakata, barem 3 dana prije prodaje pite po cijeni od 2 kune kako bi se osvijestila i ostala publika, oni koji nemaju društvene mreže. No, sveukupno gledajući postigao se glavni cilj kampanje, a to je povećanje svijesti o brandu, odnosno ostvaren je *brand awareness*.

## 5. Zaključak

Nakon detaljnijeg teorijskog pregleda i provedene analize odabrane kampanje, na kraju ovoga rada treba ponoviti, a ujedno i zaključiti, kako sva poduzeća trebaju ozbiljno shvatiti strategiju marketinga kao ključni dio upravljačkog procesa. Strategija se pažljivo odabire s ciljem uspješnog poslovanja kao i lakšeg stvaranja direktnih veza između organizacijskih ciljeva poduzeća. Osim toga, iz teorijskog pregleda jasno se očituje kako je odabir optimalne strategije marketinga preduvjet za postizanja vrhunske performanse na tržištu. No, kako bi se ta performansa ostvarila važno je izvršiti prethodno utvrđeno tržišno pozicioniranje. Poduzeće se može pozicionirati na tržištu tako što raznim aktivnostima ojačava svoju trenutnu poziciju te neprestanim praćenjem i istraživanjem potreba potrošača, pozicionira marku na specifično mjesto u svijesti potrošača. S druge strane, kako bi poduzeće osvojilo nova tržišta i nove kupce, potrebno je uložiti velike napore u prilagođavanje poslovnih programa kao i u poseban način pozicioniranja proizvoda i usluga.

Pomoću odabrane kampanje u praktičnom djelu ovoga rada, jasno se uvidjela sposobnost utjecaja poduzeća na potrošačevu predodžbu o marki proizvoda u odnosu na konkurentsku što je u konačnici rezultiralo uspješno tržišno pozicioniranje. Kampanja je uspješno provedena zahvaljujući prilagođenoj diferencijaciji cijene, no strategija diferencijacije se može ostvariti također uz razlikovanje proizvoda, usluge i osoblja. Cilj strategije razlikovanja je uvidjeti priliku za povećanje interesa za marku te sukladno tome kreirati dovoljno atraktivan proizvod ili uslugu koji će duže vremensko razdoblje biti pozitivno pozicionirano u svijest potrošača.

No, poanta ovoga rada krije se u prepoznavanju važnosti i izazovnosti segmentacije tržišta, utvrđivanju ciljnog tržišta kao i odabiru strategije marketinga te strategije diferenciranja radi što uspješnijeg pozicioniranja na tržištu. Navedeno najbolje opisuju Nyquilove riječi:

*The essence of positioning is sacrifice. You must be willing to give up something in order to establish that unique position.*

## Literatura

- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., Stephen, A. T. (2020). *The future of social media in marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), pp. 79-95
- Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization*. John Wiley & Sons, New York, pp. 226
- Bilardi, E. (2020). What is marketing positioning? Dostupno na: <https://productmarketingalliance.com/what-is-market-positioning/> [pristupljeno 18. lipnja 2021.].
- Boehe, D. M., Cruz, L. B. (2010). *Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance*. Journal of Business ethics. 91(2), str. 325-346
- Božić, M. (2017). Istraživanje tržišta. Dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-istrzista.pdf> [pristupljeno 19. lipnja 2021.].
- Chan W., Mauborgne R. (2005). *Blue-Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Channon, D. F., Caldart, A. A. (2015). *McKinsey 7S model*. Wiley encyclopedia of management, 1-1.
- Clifford, C. (2021). What is a Marketing Plan & How to Write One? Dostupno na: <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-plan-examples> [pristupljeno 27. lipnja 2021.].
- Corey, R. (1992). *Marketing strategy: an overview*. Harvard Business Review.
- Corporate Finance Institute (2021). *What is Market Positioning?* Dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/market-positioning/> [pristupljeno 18. lipnja 2021.].
- Dikonić, A. (2019). *Interni marketing i usluživanje kupaca*. Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism "Dr. Mijo Mirković".
- Domazet, V. (2016). *Postizanje konkurentske prednosti*. Doctoral dissertation, RRiF College of Financial Management.
- Grbavac, J., Grbavac, V. (2014). *Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena*. Media, culture and public relations. 5(2), str. 206-219.
- Grgić, D. (2007). *Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća*. Ekonomski pregled. 58(9-10), str. 586-598.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT analysis: a theoretical review*. Journal of International Social Research. 10(51).

Ho, J. K. K. (2014). *Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis*. European academic research. 2(5), str. 6478-6492.

Jambrek, I., Penić, I. I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima–ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. 29(2), str. 1181-1206.

Kelić, I. (2021). Materijali s predavanja, *Politika proizvoda i usluga*. Dostupno na <https://bit.ly/3w0Qi3w> [pristupljeno 20. lipnja 2021.].

Kotler, P. (1994.) *Marketing Management (Upravljanje marketingom)*. Zagreb: Informator.

Kotler, P., Caslione, J. A. (2009). *Kaotika: Upravljanje i marketing u turbulentnim vremenima*. Mate Zagreb.

Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M. (2008). *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje.

Kukuljević, S. (2019). *Tržišno pozicioniranje specijaliziranih hotela*. Doctoral dissertation, University of Pula. Department of Interdisciplinary, Italian and Cultural Studies.

Lijović, B. (2012). *Identitet marke proizvoda–čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda*. Ekonomski vjesnik/econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues. 25(2), str. 357-361.

Lovrić, I., Prišlin, K., Ćurković, M., Kljaković-Gašpić, L., Lovrić, M., Knežević, M., Galić, A. I. (2020). *Multikanalna i omnikanalna maloprodaja robe*. Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Economics and Business. Department of Trade and International Business.

Marketing Fancier (2017). Ciljno tržište: Kako ispravno odabrati kupce? Dostupno na: <https://marketingfancier.com/ciljno-trziste-kako-odabrati-kupce/> [pristupljeno 19. lipnja 2021.].

Marketing Fancier (2017). Diferencirani marketing. Dostupno na: <https://marketingfancier.com/diferencirani-marketing-strategija-prodaje/> [pristupljeno 22. lipnja 2021.].

McGuire, S. (2020). What is Marketing Plan and How to Make One? Dostupno na: <https://venngage.com/blog/marketing-plan/> [pristupljeno 12. lipnja 2021.].

Omazić, M. A., Đuričković, A., & Vlahov, R. D. (2012). *Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta*. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. 10(2), str. 1-17.

Ozretić Došen, Prebežac (2000). *Interni marketing u uslužnim poduzećima, primjer zrakoplovnih kompanija*, časopis Acta turistica, Ekonomski fakultet Zagreb, lipanj 2000, broj 1, str 20.

Puškarčić, K. (2021). Kolačići odlaze u povijest - Što to znači za oglašivače, agencije i krajnje korisnike. Dostupno na: <https://lider.media/konferencije/konferencijeske-vijesti/kolacici-odlaze->

[u-povijest-sto-to-znaci-za-oglasivace-agencije-i-krajnje-korisnike-137601](#) [pristupljeno 14. srpnja 2021.].

Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.

Reroot Vimeo (2019). RR / Mlinar: Pita za dvije. Dostupno na: <https://vimeo.com/rerootagency> [pristupljeno 25. lipnja 2021.].

Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw Hill.

Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall

Rudelj, S. (2012). Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*. 25(1), str. 65-80.

Ryńca, R. (2016). *Using the idea of the boston consulting group matrix in managing a university*. *Journal of Positive Management*. 7(1), str. 70-86.

Smith, A. D. M. (1994). *Management strategy evaluation: the light on the hill*. Population dynamics for fisheries management. str. 249-253.

Social bakers (2019). January 2019 Social Marketing Report Croatia. Dostupno na: <https://bit.ly/3xXIEbl> [pristupljeno 25. lipnja 2021.].

Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013). *Izvori konkurentske prednosti u XXI stoljeću*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku. str.174.

Vučemilović, V., Blažević, Z. (2016). *Marketing usluga*. Autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica.

Vuković, L. (2018). *Tržišno pozicioniranje agencije za nekretnine „Tomić i Vuković jdo“*. Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.

Zahay, D., & Griffin, A. (2010). *Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance*. *Journal of Business & Industrial Marketing*.



## **Popis grafikona**

Grafikon 1 Poduzeće „Mlinar“ kroz povijest .....	20
Grafikon 2 Meta pozicioniranja poduzeća „Mlinar“ .....	24

## **Popis slika**

Slika 1 Instagram profil poduzeća „Mlinar“ .....	21
Slika 2 TikTok profil poduzeća „Mlinar“ .....	22
Slika 3 Facebook objava kampanje „Pita za dvije“ .....	25
Slika 4 Povratne informacije kupaca o kampanji „Pita za dvije“ .....	28
Slika 5 Članak o kampanji „Pita za dvije“ .....	29

## **Popis tablica**

Tablica 1 Tablica prijedloga vrijednosti poduzeća „Mlinar” .....	23
Tablica 2 Tablica prijedloga vrijednosti kampanje „Pita za dvije” .....	26